

ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОССЛУЖАЩИХ ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

OPTIMIZATION AND EFFICIENCY ENHANCEMENT OF CIVIL SERVANTS' WORK IN THE GOVERNMENT OF MOSCOW



О. В. КАРЯКИНА

директор Центра кадрового аудита и совершенствования кадровых процессов Московского городского университета управления Правительства Москвы

O. V. KARIAKINA

Director of the Center for HR audit and improvement of HR processes of the Moscow Metropolitan Governance University

Статья посвящена технологиям оптимизации и повышения эффективности работы госслужащих, используемым в кадровых проектах Правительства Москвы. Рассматриваются проблемы управления временем московских чиновников, анализируется процесс оптимизации численности госслужащих Правительства Москвы. Предлагаемые пути оптимизации рабочих процессов в государственных и частных учреждениях опираются на полученные практические данные.

The article is dedicated to optimization and efficiency boosting techniques of the works of Moscow's civil servants, used in Moscow Government's HR projects. Problems of time management are reviewed, and the strength optimization process of Moscow Government's civil servants body is being scrutinized. Based on practical data received, ways to optimize work processes in public and private institutions are being put forward.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: кадры, оптимизация, фотография рабочего дня, повышение эффективности, управление временем, потери времени, эффективность работы госслужащего.

KEY WORDS: personnel, optimization, motion study, effectiveness boost, time management, loss of time, civil servant's efficiency.

История образования Центра, или Вместо предисловия

Наладить и улучшить работу своих сотрудников – одна из важнейших задач руководителей государственных и частных структур. Постоянный анализ настоящего положения дел и достигнутых результатов, корректировка целей и задач в соответствии со стратегиями Правительства Москвы, постоянное отслеживание показателей (что

было запланировано и что в итоге реализовано) – все это требует применения аналитических методов. Центр кадрового аудита и совершенствования административно-управленческих процессов (далее – Центр), созданный на базе Московского городского университета управления Правительства Москвы, помогает руководителям органов власти и бюджетных учреждений осваивать новейшие инструменты, использовать новые подходы

для решения управленческих задач, оптимизировать рабочие процессы, создавать комфортные условия для каждого сотрудника.

Центр был создан в 2012 г. для выполнения задач по сокращению потерь рабочего времени и повышению эффективности на госслужбе, для выявления и оптимизации непрофильных и обеспечивающих функций. Для реализации первого масштабного проекта по хронометражу рабочего времени было задействовано около 20 управлений и отделов в различных отраслевых и территориальных органах власти. В общей сложности в проекте приняли участие 200 государственных и муниципальных служащих. Таких масштабных проектов по анализу эффективности рабочей деятельности в Правительстве Москвы до этого никогда не было.

Основным методом исследования стала так называемая фотография рабочего дня. Этот механизм не новый, активно применяется за рубежом и в нашей стране с середины 50-х гг. прошлого века. Одно из первых развернутых описаний данного метода представлено в книге Н. Н. Захарова «Техническое нормирование труда в машиностроении» [2]. Изначально данный способ измерения рабочего времени применялся на производстве.

Согласно определению Большой советской энциклопедии, «фотография рабочего дня – один из методов изучения использования рабочего времени путем непрерывного наблюдения и измерения всех его затрат на протяжении смены» [1]. Основные цели метода – выявить причины потери рабочего времени, проанализировать имеющиеся трудовые регламенты и соотнести их с реальной картиной рабочего дня сотрудников, внести изменения в трудовые регламенты либо в сам трудовой процесс.

Методика фотографии рабочего дня включает в себя несколько обязательных этапов. Прежде всего необходимо изучить все имеющиеся трудовые нормативы и регламенты, которыми должны руководствоваться служащие. На этом же этапе ставится цель исследования. Следующий этап – непосредственное наблюдение. Метод не ограничивает временные рамки: с его помощью можно сделать фотографию и половины рабочего дня, недели или месяца, но мы рекомендуем для достоверности результатов проводить наблюдение не менее пяти рабочих дней. Заключительный этап – анализ полученных данных, подведение итогов и подготовка выводов и предложений по оптимизации рабочего процесса.

На сегодняшний день данный метод на регулярной основе включен в практику Правительства Москвы, поскольку стал востребованным инструментом у руководителей органов исполнительной власти. Участие в данном проекте помогает руководителям структурных

подразделений Правительства Москвы принимать управленческие решения на основе объективной информации. Например, грамотно оптимизировать организационную структуру, перераспределить обязанности, устранить дублирующие функции и потери рабочего времени, а в некоторых случаях изменить штатную численность всего органа власти.

За время существования Центра его услугами воспользовались более 70 подразделений органов исполнительной власти и бюджетных учреждений города Москвы, сотрудниками Центра проанализированы рабочие функции более 1500 сотрудников.

Как проходит фотография рабочего дня, или Что она измеряет

В течение всей рабочей недели работники находятся под пристальным наблюдением независимых экспертов. Они фиксируют каждое действие сотрудника на его рабочем месте, в том числе личное время или простой в работе. Такое включенное наблюдение помогает сделать реальный срез эффективности и загруженности каждого наблюдаемого. Заказчику предоставляется полная информация о том, чем занимаются его сотрудники на протяжении всего рабочего дня. Отчеты содержат аналитическую информацию: цифры, статистические данные и графики, на основании которых даются рекомендации по оптимизации структуры и функций подразделений.

Метод также помогает дать ответы и на другие запросы. Например, руководитель какого-либо органа исполнительной власти хочет увеличить штат сотрудников. Задача Центра – использовать свой набор методов и инструментов, чтобы понять, действительно ли такая необходимость существует или можно справиться даже меньшим составом, тем самым сэкономив фонд оплаты труда. А если проводить увеличение, то какое количество сотрудников и в какие подразделения необходимо ввести. Далее готовится заключение (рис. 1).

По итогам фотографии рабочего дня в органах власти Правительства Москвы:

- рассчитывается оптимальная численность сотрудников с учетом загрузки;
- определяются фактические затраты рабочего времени для различных видов рабочих операций (например, сколько времени сотрудники затрачивают на работу с обращениями жителей, на работу в системе электронного документооборота);
- разрабатываются новые нормативы (например, сколько времени в среднем необходимо сотрудникам для маршрутизации документа, формирования протокола совещания);

КЕЙС: определение оптимальной численности сотрудников, практика применения фотографии рабочего дня в Правительстве Москвы



Рис. 1. Краткое заключение по результатам фотографии рабочего дня

- выявляются потери времени и резервы повышения производительности труда (например, сколько времени сотрудники затрачивают на перенос документов из кабинета в кабинет);
- оценивается продуктивность работы (например, кто из сотрудников затрачивает больше/меньше времени на обработку одной страницы документа) и нагрузка (кто какой объем работы выполняет и за какое время) каждого сотрудника;
- рассчитывается оптимальная численность сотрудников с учетом загрузки;
- формируются рекомендации по совершенствованию и оптимизации рабочих процессов (например, определено, что сотрудники затрачивают много времени из-за сбоев в базе данных; проанализировав сбой, можно подготовить предложения по улучшению работы системы).

Потери времени госслужащих: практика Правительства Москвы

Распознать «пожирателей времени» не всегда легко, поскольку они скрываются в рядовых рабочих процессах. Это любые факторы, которые приводят к нецелевому или неоптимальному использованию рабочих часов. Они отвлекают от основной деятельности, мешают сосредоточиться, замедляют выполнение поставленных задач. Несмотря на то что весь день вы усердно работаете и делаете лишь небольшие перерывы на отдых, хронофаг может «съесть» не только ваше время, но и ваши силы, возможности и цели. Обнаружить их помогает метод

фотографии рабочего дня. С его помощью сотрудники Центра кадрового аудита изучают временные затраты госслужащих, фиксируя каждое действие и измеряя продолжительность выполнения.

Благодаря фотографии рабочего дня, в органах исполнительной власти выявлено несколько основных «пожирателей времени». Результаты показали, что нередко многие госслужащие трудятся сверхурочно. Максимальные переработки за 2015 г. составили 42 % от рабочего времени. Это на 7 % больше, чем в 2014 г. И связано это не только с большим объемом работ. На текущий момент сотрудники госструктур ежедневно теряют до 4,5 часов в день из-за продолжительных рабочих встреч, неэффективных совещаний и оперативок, на которых решить вопросы чаще можно всего силами двух-трех сотрудников, а не всего отдела. Перенос различных документов из кабинета в кабинет «съедает» до 1,5 часов в день. На техническую обработку бумаг (печать, сканирование, проставление штампов) ежедневно уходит до 2 часов рабочего времени (табл. 1). Правда, это на 50 % меньше, чем в 2013–2014 гг. Потери удалось сократить за счет использования более современной оргтехники, внедрения системы электронного документооборота и т. д. Это еще раз доказывает, что оптимизация условий труда способствует повышению продуктивности. В 2015 г. госслужащие сократили время работы с бумажными документами в 2 раза (в 2014 г. это было от 2 до 4 часов в день на одного сотрудника, в 2015 г. не более 1–1,5 часов в день), а количество времени, которое затрачивается на непрофильные функции, теперь

Таблица 1

Основные потери рабочего времени на госслужбе

ПОТЕРИ ВРЕМЕНИ	ОТ	ДО
Техническая обработка документов	1 ч. 27 мин.	6 ч. 53 мин.
Поиск информации	16 мин.	1 ч. 18 мин.
Перенос бумажных копий документов из кабинета в кабинет/канцелярию	17 мин.	1 ч. 39 мин.
Личное время (без учета обеденных перерывов)	26 мин.	2 ч.
Сбой в системе / поломка оргтехники	3 мин.	12 мин.

составляет в среднем не более одного часа в день на одного сотрудника (ранее от 2 до 4,5 часов в день).

Устранить причины потерь рабочего времени можно, если правильно планировать рабочий день и стараться оптимально распределять нагрузку. Важно также учиться расставлять приоритеты: составлять перечень наиболее важных и срочных дел. В борьбе с хронофагами помогает и сознательный контроль над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности. Благодаря этому сотрудник может увеличить свою эффективность, некоторым стоит развивать в себе привычку четко формулировать цель и намечать основные вехи на пути к ее достижению (табл. 2).

Автоматизированная система учета рабочего времени

Начиная с 2015 г. Центром была развернута масштабная работа по установке программы «Дисциплина» на рабочие компьютеры около 1000 госслужащих и сотрудников бюджетных учреждений. «Дисциплина» – сервис повышения эффективности работы сотрудников, разработанный компанией «Техкрауд» и адаптированный Центром под специфику деятельности госслужащих. Программа позволяет отслеживать действия сотрудника за рабочим компьютером в режиме онлайн, например, сколько сотрудник тратит времени на посещение непрофильных сайтов, на проработку документов. Один только факт установки «Дисциплины» повышает эффективность сотрудников в среднем на 20 %. Автоматизированная система учета рабочего времени позволяет вести постоянный мониторинг фактически отработанного времени сотрудником за компьютером, с указанием его загруженности и продуктивности работы.

Сервис помогает руководителям органов исполнительной власти и бюджетным учреждениям принимать взвешенные управленческие решения, основанные на объективной информации.

По итогам установки «Дисциплины» в органах власти Правительства Москвы были предприняты следующие действия:

- выявлены сотрудники с наименьшей загруженностью;
- проведены анализ и мониторинг профильной и непрофильной активности каждого сотрудника в течение

Таблица 2

Способы борьбы с «пожирателями времени»

ПОТЕРИ ВРЕМЕНИ	РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ
Отсутствие планирования рабочих дел	Ежедневное планирование рабочих задач
Отсутствие системы в делах и документах	Систематизация рабочих процессов/документов
Отсутствие приоритетных рабочих задач	Регулярная расстановка приоритетов, обсуждение приоритетов с вышестоящим руководителем
Неэффективная организация рабочего места	Регулярная уборка «завалов» на рабочем столе
Незапланированные рабочие взаимодействия	Самоорганизация
Перерывы в работе	При планировании: четкое расписание задач и перерывов
Неэффективные совещания	Подготовка и организация совещаний
Телефонные звонки	Выделение определенного времени на входящие звонки

рабочего дня, недели и т. д., в том числе в информационных системах Правительства Москвы (например, ЕАИС «Кадры 2.0»);

- проведено сравнение подразделений, выполняющих схожие функции внутри разных органов власти: документооборот, бухгалтерия и т. д.;
- рассчитаны и обновлены нормативы на выполнение типовых операций: регистрация документа в СЭД, создание типового кадрового приказа.

Автоматизированная система учета рабочего времени «Дисциплина» – уникальная услуга Московского городского университета управления Правительства Москвы, которая помогает оценивать работу чиновников на их служебных компьютерах. Программа с помощью специальных алгоритмов распознает деятельность пользователя, обобщает собранную информацию и формирует отчеты для последующего анализа. При масштабных проектах можно на первом этапе при помощи программного продукта оценить, как тратят свое рабочее время за компьютером все сотрудники. Далее, проанализировав информацию, провести классическую фотографию рабочего дня в подразделениях, к которым больше всего вопросов. Программа также помогает более тщательно спланировать фотографию рабочего дня, сформулировать гипотезы, которые нужно проверить, дает дополнительную информацию для выработки рекомендаций, дополняет работу наблюдателей.

Проект по повышению эффективности работы органов исполнительной власти Правительства Москвы

Центр принимает активное участие в общегородских проектах по оптимизации работы органов исполнительной власти. Так, например, в 2015 г. Мэром Москвы была поставлена задача повысить эффективность работы госслужащих и органов власти, в том числе территориальных, а также сети подведомственных учреждений [4]. При помощи Центра были разрешены все спорные случаи и на основании объективной информации приняты решения по оптимизации процессов и численности.

Сложность заключалась в том, что, в отличие от бизнеса, в настоящее время не существует готовых решений по методам расчета оптимальной численности, учитывающих специфику работы на государственной службе, существующее законодательство и другие аспекты.

В бизнес-структурах для сокращения затрат на персонал через оптимизацию численности применяют следующие подходы (либо их сочетание):

директивный подход – установление в административном порядке размера (в процентном отношении)

сокращения численности персонала в целом по организации;

оценочный подход – проведение оценки персонала различными методами для выделения ключевых сотрудников и «балласта», подлежащего сокращению;

процессный подход – сокращение персонала через оптимизацию бизнес-процессов и организационной структуры;

подход через нормирование численности – расчет оптимальной численности, необходимой для выполнения производственной программы, с учетом оптимизации всех процессов [3].

Каждый подход имеет свои достоинства и недостатки. Применение того или иного подхода зависит от тех задач, которые стоят перед организацией. Если необходимо получить быстрый, краткосрочный эффект, то используют директивный или оценочный подход либо их сочетание. Если требуется устойчивый эффект, то применяют процессный подход или нормирование численности либо их сочетание.

Правительству Москвы при решении задач, направленных на долгосрочную перспективу, необходим процессный подход.

Для реализации поставленной задачи по повышению эффективности работы госслужащих Центром совместно с Контрольным управлением Правительства Москвы и Управлением государственной службы и кадров Правительства Москвы была сформирована рабочая группа и разработана комплексная программа оценки деятельности органов исполнительной власти.

Комплексная программа оценки включала:

- анализ существующей системы распределения функций между органами власти и бюджетными учреждениями и предложения по их перераспределению;
- выявление и устранение дублирующих функций;
- предложения по сокращению вспомогательных подразделений;
- нормирование деятельности;
- централизацию отдельных функций;
- предложения по укрупнению подразделений.

При проведении оптимизации за основу были взяты метод фотографии рабочего дня, анализ статистических данных и нормативных документов, учет рабочего времени с помощью автоматизированной системы «Дисциплина» и интервьюирование. Полученные данные обрабатывали сотрудники Центра и эксперты рабочей группы Правительства Москвы и готовили свои заключения и предложения.

Оптимизация численности госслужащих прошла во всех органах власти, особенно коснувшись вспомога-

тельных подразделений: кадровых служб, бухгалтерии, административно-хозяйственных блоков и служб делопроизводства. Основным источником оптимизации персонала сложился благодаря детальному анализу бизнес-процессов в каждом департаменте: были пересмотрены полномочия, исключены дублирующие и избыточные функции, отказались от лишних согласований и устаревших регламентов [5].

Руководители органов исполнительной власти стремились поменять свои штатные расписания с учетом поставленных Мэром задач, так как каждый начальник ориентирован на результат, заинтересован в эффективности работы вверенного ему подразделения.

Некоторые выявленные проблемы

и пути их решения при проведении оптимизации

Избыточная отчетность

Проблема избыточной отчетности как источника лишних трудозатрат была видна изначально, еще до запуска оптимизации. Ранее при проведении фотографии рабочего дня в органах исполнительной власти по поручению руководства выборочно, когда подразделения просили дополнительную численность, выявлялось большое количество дублирующихся или неактуальных отчетов. Тогда проводилась экспертная аналитика, включающая интервью с изучением задач подразделения, его ресурсов. Отдельные органы исполнительной власти просто «захламлялись» в отчетах. Отчетность формировалась либо по поручениям руководства самого органа власти, либо на основании поручений Мэра и правительства или по запросам федеральных органов исполнительной власти.

Практика показывает, что отменить часть отчетов возможно только путем детального анализа их целесообразности и необходимости. Раньше никто не задумывался об эффективности процессов, о соответствии загрузки подразделения и фактического количества сотрудников в одном подразделении. Численность в подразделении, как правило, просто увеличивали в случае появления новых функциональных обязанностей. Никто не анализировал, зачем нужна та или иная отчетность, для чего выполняется то или иное действие, как будут использоваться подготовленные отчеты.

Пересечение полномочий, дублирование функций

Проведенная работа позволила посмотреть не только что делает один конкретный орган власти, но и то, как распределены функции и полномочия внутри каждого комплекса во всем городе. Выяснилось, что некоторые полномочия и функции реализуются параллельно несколькими органами власти. Причиной тому является

смешение функций и полномочий, которое возникло в том числе как следствие происходящих организационных изменений. Изначально та или иная функция относилась к одному органу власти, потом менялась структура и часть полномочий передавалась другому подразделению или органу власти. Но люди по инерции дополнительно к новым задачам продолжали реализовывать прежний функционал. Устранение дублирования и было одной из приоритетных задач органов исполнительной власти и экспертов рабочей группы.

Для этого были внесены изменения в существующие нормативные документы, исключающие дублирование. Затем уменьшили численность органов власти, освободив их от тех или иных полномочий.

Бумажный документооборот

После внедрения системы электронного документооборота в Правительстве Москвы автоматизировали документооборот 2449 организаций, было подключено более 52 000 пользователей. За 2014 г. в СЭД было создано более 9,1 млн документов. Автоматизация подверглась операции, связанные с делопроизводством (то есть регистрация документов, внесение резолюций, согласование подготовленных ответов, в том числе межведомственное, контроль исполнения в установленные сроки и отправка исходящей корреспонденции адресатам). Проведя анализ деятельности, сотрудники Центра обнаружили, что функции автоматизированы, а люди продолжают работать с бумажным документооборотом, затрачивая на это от 30 минут до 1,5 часов в день.

Искусственное увеличение загрузки, неравномерное распределение обязанностей

В процессе работы было выявлено, что некоторые подразделения добавляли себе функции с целью увеличения показателя загрузки. Такие факты были отмечены в 30 % случаев. Благодаря оптимизации появилась возможность проанализировать и количественно оценить загрузку каждого работника в единицу времени. По обеспечивающим и вспомогательным подразделениям были разработаны нормативы. Так, по кадровым службам был установлен следующий норматив: 1 кадровик на 100 служащих; для служб делопроизводства – 300 операций по обработке документов на 1 служащего в день; для бухгалтеров и финансистов – 3250 бюджетных операций на 1 служащего в год. Для расчета данных нормативов также использовался метод фотографии рабочего дня, анализ статистических данных и учет рабочего времени с помощью автоматизированной системы. Нормативы разрабатывались и согласовывались в течение месяца, с учетом существующих наработок.



Рис. 2. Пример расчета оптимальной численности Управления по кадрам

Практика: оценка оптимальной загрузки госслужащих

Для того чтобы перераспределить функции между органами власти и бюджетными учреждениями, устранить дублирующие функции и нормировать деятельность, проводился тщательный анализ обязанностей каждого сотрудника и подразделения в целом. После определения коэффициента занятости сотрудников (фактические трудозатраты) полученный результат сравнивался с должностными инструкциями, регламентами и положениями. Так определялось соотношение численности административно-управленческого персонала и специалистов.

Коэффициент занятости сотрудников рассчитывался исходя из объема работ и количества времени, затра-

чиваемого сотрудниками на выполнение конкретных функций. Рассмотрим более детально на примере (рис. 2, табл. 3).

Для выполнения данных функций управлению необходимо 3 сотрудника вместо 5.

Заключение

За время реализации проектов и использования метода фотографии рабочего дня Центром получены уникальные результаты по изучению рабочего времени госслужащих. В ряде подразделений на основе предложений Центра удалось усовершенствовать взаимодействие внутри и между подразделениями, устранить причины потерь рабочего времени, создать единую форму отчетов и ответов на обращения граждан. Кроме

Таблица 3

Определение коэффициента занятости сотрудников Управления по кадрам

ФУНКЦИИ	ОБЪЕМ РАБОТЫ ПО КАЖДОЙ ФУНКЦИИ В КОЛИЧЕСТВЕННОМ ВЫРАЖЕНИИ, ЕД. В ГОД	ВРЕМЯ ПРОИЗВОДСТВА ЕДИНИЦЫ (ДОКУМЕНТ, СОВЕЩАНИЕ, ПР.), ИЛИ ОБЩЕЕ ВРЕМЯ, ЧАС.	ОБЩЕЕ ВРЕМЯ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ФУНКЦИИ В ГОД, ЧАС. (СТ. 2 × СТ. 3)	КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ, ЗАДЕЙСТВОВАННЫХ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ДАННОЙ ФУНКЦИИ (СТ. 4/1970)
1	2	3	4	5
Подготовка ответов на обращения граждан	2400	0,9	2160	1,1
Сбор и анализ данных по численности и ФОТ	854	1,5	1281	0,7
Подготовка расчетов кадровых решений при назначениях, увольнениях, повышениях	754	1	754	0,4
Комиссия и проверки ОИВ (с дорогой) (в год)	668	2,5	1670	0,8
Необходимая для управления численность				3

того, были даны рекомендации по обучению руководителей подразделений с целью развития навыков личной эффективности, делегирования, планирования и проведения совещаний.

Сотрудники Центра постоянно совершенствуют свою методологию и расширяют инструментарий. Так, в 2016 г. было разработано специальное приложение в виде планшетного решения для автоматизации работы наблюдателей при проведении фотографии рабочего дня

и для повышения объективности получаемой информации. Данное планшетное решение сокращает время на подготовку аналитических отчетов и позволяет выгружать полученные данные в режиме онлайн.

В последнее время опытом Центра все чаще стали интересоваться в регионах и на федеральном уровне, что, безусловно, говорит об актуальности такой темы, как оценка эффективности и оптимизация процессов в государственных структурах.

ЛИТЕРАТУРА

1. Большая советская энциклопедия / Гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Советская энциклопедия. 1969–1978.
2. Захаров, Н. Н. Техническое нормирование труда в машиностроении / Н. Н. Захаров. – М.: Машгиз, 1958. – 560 с.
3. Омельченко, И. Б. Методический подход к нормированию численности управленческого персонала [Электронный ресурс] / И. Б. Омельченко // НИИ Труда [официальный сайт]. – Режим доступа: http://www.niitru.ru/analytics/publications/post_105.html.
4. Собянин принял решение сократить количество чиновников на 30 процентов [Электронный ресурс] // «Российская газета» [официальный сайт]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2015/03/17/sokrashenie-site.html>.
5. Столичное Правительство завершило сокращение штата [Электронный ресурс]. – «Вечерняя Москва» [официальный сайт]. – Режим доступа: <http://vm.ru/news/2015/06/09/stolichnoe-pravitelstvo-zavershilo-sokrashchenie-shtata-288830.html>.

REFERENCES

1. Big Soviet Encyclopedia. Moscow, 1969–1978.
2. Zakharov N. N. Tehnicheskoe normirovanie truda v mashinostroenii [Technical performance standards in machine building industry]. Moscow, Mashgiz Publ., 1958. 560 p.
3. Omelchenko I. B. Methods based approach to regulation of managerial work strength. Official website of the Research Institute of Labor [Digital resource]. Access: http://www.niitru.ru/analytics/publications/post_105.html.
4. Sobyenin rules to cut the civil servants' workforce by 30 %. Official website of Rossiyskaya Gazette [Digital resource]. Access: <https://rg.ru/2015/03/17/sokrashenie-site.html>.
5. The Capital's Government completes the workforce cuts. Official website of Vechernyja Moskva [Digital resource]. Access: <http://vm.ru/news/2015/06/09/stolichnoe-pravitelstvo-zavershilo-sokrashchenie-shtata-288830.html>.

